

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
VANESSA DE ASSIS BONAFIM**

**A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ESCOLA NOS ÓRGÃOS
COLEGIADOS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

CURITIBA

2016

VANESSA DE ASSIS BONAFIM

**A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ESCOLA NOS ÓRGÃOS
COLEGIADOS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada como requisito obrigatório à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Políticas Educacionais, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Yvelise Freitas de Souza Arco-Verde

CURITIBA

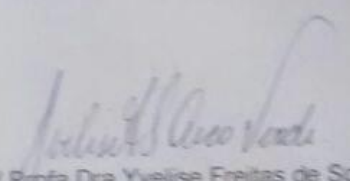
2016

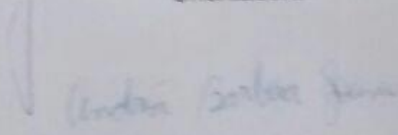
TERMO DE APROVAÇÃO

VANESSA DE ASSIS BONAFIM

A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ESCOLA NOS
ÓRGÃOS COLEGIADOS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA

Monografia apresentada e aprovada no curso de Especialização em
Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do
Paraná.


Prof.ª / Prof.ª Dra. Yvelise Freitas de Souza Arco-Verde
Orientadora


Profa. Dra. Andréa Barbosa Gouveia
Coordenadora do Curso

RESUMO

O presente trabalho apresenta o conceito da gestão democrática aplicada ao espaço da escola pública e aponta mecanismos de contribuição para a participação dos funcionários nos órgãos colegiados. O objetivo do estudo se traduz pela busca de formas e encaminhamentos dados pela escola pública para que os funcionários possam opinar, discutir, integrar e tornarem-se partícipes das decisões do coletivo. Com a reunião de documentos, registros, literaturas e pesquisas o estudo apresenta a gestão democrática no espaço escolar bem como suas organizações estruturais e as relações atribuídas aos funcionários nas ações compartilhadas no ambiente educacional. A pesquisa realizada também tem como intuito reafirmar a importância do trabalho em equipe como forma de vencer as barreiras da gestão democrática na educação. Assim, entender o que cada um pode realizar dentro de uma gestão democrática é alternativa destacada na pesquisa como forma de melhorar a qualidade do ensino na escola pública.

Palavras-chave: Escola Pública. Órgãos Colegiados. Funcionários. Participação. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This paper presents the concept of democratic management applied to public school space and points contribution mechanisms for employee participation in collegiate bodies. The objective translates the search for forms and referrals given by the public school so that employees can give opinions, discuss, integrate and become partakers of the decisions of the collective. With the meeting documents, records, literature and research study presents the democratic management within the school and its structural organizations and relations assigned to employees in the shared actions in the educational environment. The survey also performed has the intention to reaffirm the importance of teamwork as a way to overcome the boundaries of democratic management in education. So understand what one can accomplish in a democratic alternative management is highlighted in research in order to improve the quality of education in public schools.

Keyword: Public school. Collegiate organs. Employees. Participation. Democratic management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR.....	10
2.1 Histórico da democratização.....	10
2.2 Tipos e modelos de organização.....	12
2.3 Administração Escolar.....	13
2.4 Gestão Escolar.....	16
2.5 Quem são os participantes?	19
2.5.1 Professores.....	20
2.5.2 Funcionários.....	22
2.5.3 Alunos.....	25
2.6 Instâncias Colegiadas.....	26
2.6.1 Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF)	27
2.6.2 Conselho de Classe.....	28
2.6.3 Conselho de Escola.....	28
2.6.4 Grêmio Estudantil.....	29
3 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	32
3.1 Planejamento.....	33
3.2 Projeto Político Pedagógico.....	34
3.3 Participação dos profissionais e comunidade escolar.....	36
4 ASPECTOS RELEVANTES PARA A PARTICIPAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	39
4.1 Avaliação Institucional.....	42
4.2 Educação com a participação de todos	44
4.3 Profuncionário: valorização dos profissionais da escola.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho almeja a abordagem do atual papel dos funcionários da escola pública frente à gestão democrática, com a intenção de destacar o cenário de luta pela busca do direito à isonomia, apresentados para os profissionais que atuam na escola pública. A temática reúne estudos sobre as iniciativas para mudanças de comportamento no campo social, econômico e cultural, considerando uma abordagem da gestão, o conceito de democracia e a participação dos funcionários e órgãos coletivos da escola.

A história da formação da sociedade contemporânea está carregada de conquistas que envolvem o conceito de gestão ao longo dos anos. Na maioria dos estudos ela aparece relacionada às diversas formas de administração institucionais, caracterizada pelo pensamento filosófico que, segundo Tales de Mileto, busca explicar todas as coisas por um ou poucos princípios. Assim, no campo da escola pública a ideia da gestão associada a administração por princípios filosóficos foi fundamentada na igualdade de direitos entre os profissionais e a inserção de iniciativas que promovem a participação coletiva e igualitária.

Entendida, no sentido da palavra, a gestão democrática põe em discussão as situações em que a própria comunidade escolar está privada de seus direitos. Incitada já no início dos anos 80 com a busca por novas atividades trabalhistas, a própria escola passa por transformações que veio contrariar conceitos da escola tradicional que qualificava a função de cada profissional como responsável por desempenhar atividades únicas e muito específicas, a exemplo do funcionário que atua como inspetor de alunos na escola que por anos foi visto apenas como responsável por manter a ordem durante o recreio e do auxiliar administrativo que raramente estava envolvido com as ações pedagógicas das unidades.

Dessa forma, o ambiente escolar contou com estímulos da gestão democrática, que promoveram a inserção dos profissionais e órgãos colegiados nas mudanças do espaço de aprendizagem, garantindo a inclusão de todos nos processos gerenciais do ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva de organização e gestão da escola, todos os membros da comunidade escolar devem ser considerados como sujeitos ativos

do processo, de forma que sua participação deva acontecer de maneira aberta e com responsabilidade. A participação é, então, essencial para a gestão democrática e reflete diretamente na visão da escola para a comunidade permitindo que a instituição possa ser valorizada, como parte importante na formação da particularidade de sua clientela e a valorização de seus ideais na melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Tal fator, pode até influenciar nos indicadores de qualidade das instituições públicas que contam com a comunidade escolar para a melhora da educação direcionada por uma gestão democrática à medida que atua no debate a respeito dos rumos da escola e de sua organização.

Vale pensar a realidade da escola numa ação coletiva. Gestores, funcionários, alunos e pais são diretamente afetados pelas demandas que envolvem tanto os problemas como os encaminhamentos de sucesso para as atividades da escola. Isso significa que é responsabilidade de todos o comprometimento com a gestão de tarefas no ambiente educativo, considerando que ele é o espaço coletivo que todos compartilham para a promoção da formação humana.

Por essa razão é importante refletir sobre a participação dos funcionários e órgãos colegiados que atuam nas decisões da escola no processo de gestão democrática. Dessa forma, a pesquisa tem a intenção de reafirmar a importância da participação dos funcionários de escola nos órgãos colegiados para vencer as barreiras da gestão democrática, ressaltando a necessidade do direito pela igualdade e pelo reconhecimento/participação do trabalho de todos.

Neste contexto é fundamental a proposta de um estudo das condições organizacionais da escola, por meio de dados e publicações que destacam a gestão democrática como elemento fundamental no envolvimento dos funcionários no espaço escolar, contando também com o uso de referenciais sobre políticas públicas adequadas à inserção igualitária de todos na comunidade escolar.

A metodologia adotada nesse estudo pode ser denominada pesquisa bibliográfica. Entende-se esta como a metodologia mais adequada por buscar investigações sobre ideologias ou a análise de diversas posições acerca de um problema.

Para Fonseca (2002) esta proposta segue algumas regras que se buscou incorporar. Diz ele:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Valendo-se, assim, de princípios e procedimentos que caracterizam a pesquisa como bibliográfica, os resultados obtidos no estudo estão organizados e sintetizados em capítulos, que revelam as características que mais se destacam no desenvolvimento das práticas de inclusão do colegiado nos desafios de uma gestão realmente democrática.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR

2.1 Histórico da democratização

A história da gestão está intrinsicamente relacionada ao processo de organização do estado e de suas relações com a sociedade civil. Faria (2009) explica que essa relação se constitui ao longo dos anos face ao Estado atuando como agente dominante das relações de hegemonia e contra hegemonia, o que muitas vezes impacta na existência de formas contraditórias de se aplicar a gestão na prática.

Neste contexto, a sociedade civil tem no Estado seu maior representante e, cabe a este, a representação de interesses coletivos, sejam eles ligados às atividades sociais, políticas ou ideologia de conceitos. Com a demanda manifestada pela realidade de uma sociedade capitalista e diversa, o Estado acaba por gerir ações de interesses dominantes o que em muito acarreta em processos de gestão com características pouco transformadoras para os espaços de ensino ao qual são destinados.

Impulsionado, por esse movimento de transformação, o conceito de democracia acaba recebendo uma visão idealizada, criando obstáculos para o exercício de uma participação mais efetiva das pessoas nos espaços da escola pública. Isso fez com que surgissem estudos determinados a explicar e traduzir a ideia da democratização, tal como fez Bobbio (1986), segundo o qual, a ideia de democracia ao longo da história, adotada como forma de governo, pode ser compreendida como o poder é exercido pelo povo ou seus representantes e tem se expandido para além da esfera política, para atingir a esfera social. Na esfera política seu foco de atenção centra-se sobre o indivíduo, o cidadão, e a garantia de exercício de seu direito de voto. Na esfera social considera-se a multiplicidade dos papéis sociais do indivíduo.

A extensão da democracia política para a sociedade civil, com suas várias articulações, se dá na intensidade de sua compreensão ao expressar-se por meio da instituição de procedimentos que permitem a participação dos interessados nas diferentes organizações sociais, indo, portanto, além da proposta de sufrágio universal, o direito de voto de todos (ibid. 1986, p. 153-155).

Isso significa que a ideia de democratização de uma sociedade implica também em percebê-la como “um conjunto de regras de procedimento para formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada à participação mais ampla possível dos interessados” (ibid., 1986, p. 12). Não se limita, portanto, ao voto ou à escolha de dirigentes, mas supõe que sejam asseguradas condições de participação nas decisões que dizem respeito à vida da instituição. Nessa perspectiva pode-se considerar que o grau de democracia na escola será expresso nas condições de participação criadas para envolver seus atores na condução de seu funcionamento.

Isso também ocorre face à educação pública gerida num momento de inserção da gestão mediada por interesses dissídes com marca política da ação dos dirigentes. Nesse paradigma, a gestão escolar também, trilhou seus caminhos com base nas relações entre as redes de poder e as mediações cotidianas na escola.

“A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo. Assim, visam a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, leva-los a agirem como elas pretendem”. (SOUZA, 2012, p. 159)

De acordo com as premissas do autor vale interpretar a gestão escolar como ela demonstra ser bem como avaliar quais são os impactos causados no dia a dia, pois ela é fruto de uma execução política e pela política se realiza. Neste sentido, gerida pelo Estado e por suas relações com a sociedade coletiva, a gestão da educação pública está intrinsecamente relacionada às relações políticas da vida em sociedade.

Isso implica dizer que as primeiras relações estabelecidas pelo conceito da gestão democrática partiram de uma hierarquia política que por vezes passa a ser determinante para que os processos administrativos aconteçam. No entanto, Souza (2012) explica que a relação da gestão conceituada pela administração pode ser, em muitas situações, compreendida por fatores de poderes dominantes que hierarquizam, mas também priorizam ações que são

essenciais para a prática da gestão de ações administrativas nos espaços públicos.

Não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a teoria da prática. A oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência administrativa, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder. Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação. (MOTTA, 1986, p.41)

Assim considerada, como processo político, a gestão é, então, uma ação administrativa que se fundamenta pelas relações pedagógicas, sistêmicas e funcionais propriamente ditas. Segundo Teixeira (1961) isto garante a definição dos ideais sobre os quais se edificarão os processos de gestão e, ao mesmo tempo, a própria gestão como processo de busca, conquista, e disputa e diálogo.

Dessa forma, é possível concluir que a relação da gestão democrática é estabelecida ao longo da história por conquistas políticas e administrativas que em muito contribuíram para os avanços na participação das pessoas em tomadas de decisões, diálogos abertos e organização nos sistemas de planejamento dos ambientes de trabalho.

2.2 Tipos e modelos de organização

O sistema organizacional de uma escola pressupõe uso e conhecimentos que embasam a estrutura burocrática da instituição em sua realidade social. Assim, ao longo dos anos, estudos revelam que é necessário romper com padrões de organizações burocráticas que buscam formatar o trabalho pedagógico baseado em regras e controles sistêmicos que padronizam, de modo a estabelecer controle de ações e aspectos relativos ao tempo, a ordem e a disciplina.

Tal ação impacta na forma com que os profissionais passam a integrar a realidade escolar, estabelecendo relações, definindo finalidades comuns e configurando novas formas de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a melhoria do trabalho de toda a escola na direção do que se pretende atingir com a prática efetiva. Isso demonstra que é necessária a

organização da escola para as tomadas de decisões participativas com a utilização de recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros), de maneira a envolver o coletivo no seu projeto político-pedagógico para a construção de uma nova forma de organização.

A organização formal de uma escola deve considerar o fluxo das tarefas de cada membro e principalmente das decisões e procedimentos formalizados, que se destinam ao atendimento do aluno. Assim, devem prevalecer as relações democráticas sem ordens e submissões de poder autoritário e centralizador, tornando o espaço participativo.

Dessa forma, o sistema organizacional da escola pode atender aos interesses da população, com mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão administrativa da instituição, de maneira adequada à realização de objetivos educacionais.

Isto requer também a distribuição do poder e da descentralização do processo de decisão, por meio de uma revisão de atribuições específicas e gerais de cada um no espaço escolar, visando à participação política de todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Paro (1993, p.34) sugere a instalação de processos eletivos de escolha de dirigentes, colegiados com representação de alunos, pais, associação de pais e professores, grêmio estudantil, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares etc.

Considerando os desafios de superar as entraves e dificuldades limitantes da qualidade do ensino, e objetivando contribuir para sua melhoria, muitos programas e esforços têm sido promovidos pelo sistema com vistas à melhoria da gestão escolar.

Contudo, tal processo exige uma nova organização do trabalho administrativo e pedagógico, desenvolvido, no interior da escola. Esse movimento vai instaurar confronto de interesses no interior da escola, por isso, a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, a descentralização do poder tornará o sistema mais aberto e participativo.

2.3 Administração Escolar

Alguns elementos do comportamento humano influenciam com grande significado as ações da vida em sociedade. Atitudes de liderança, autonomia, disciplina, ordem, obediência e solidariedade são essenciais para a organização das pessoas em família, instituições de trabalho, grupos e turmas em formação.

Podemos entender que algumas atitudes e valores são determinantes para a organização das pessoas em sociedade. Isso significa que para o lazer, a família, o trabalho e a formação as pessoas estão sempre em contato direto com situações que geram necessidades com atitudes que exigem o mandar, pedir, fazer, unir, compartilhar, esperar, ajudar e interagir.

Para compartilhar de uma mesma religião as pessoas precisam estabelecer regras e limites para exercer suas crenças. O mesmo pode valer para as necessidades do ambiente escolar: é preciso que as pessoas entendam como se dá as necessidades da administração para traçar um modelo de participação.

De acordo com Assunção (1985), quando se fala em administração escolar, é possível destacar os modelos participativo e diretivo de gestão. No caso da Administração diretiva que teve como propulsores nomes como Taylor, Fayol e Ford, o chefe e a padronização de tarefas dos funcionários são essenciais. As tarefas no circuito do trabalho não mudam, pois as demandas são determinantes quando vindas da chefia que se designa a estruturar sempre a mesma tarefa e receber apenas auxílio de especialistas.

Já o modelo de administração participativa a regra é compartilhar as ações, com base na valorização das pessoas e nas tomadas de decisões. Com isso, cada funcionário pode contribuir com as experiências adquiridas na administração dos processos de maneira a possibilitar o aumento na qualidade das ações que em sua maioria são geridas por pessoas motivadas que se tornam parte importante no local de trabalho.

Os dois modelos se fundamentam por papéis ativos e passivos da participação de chefes e funcionários. O diretivo tem caráter mais impositivo e autoritário e o participativo abre espaço para o diálogo e o investimento no funcionário como parceiro. Contudo, mesmo que os modelos determinem tais perfis é possível encontrar ações inerentes ao que se conceitua por diretivo e

participativo, abrindo espaço para que as ações aconteçam de maneira diferente.

A administração escolar surge no espaço da unidade disposta a se organizar como forma sistêmica de planejamento das ações e tarefas. Para Teixeira (1961), a administração se une às tarefas da supervisão e orientação, apoio técnico e/ou suporte pedagógico, como desdobramentos da função docente, que deram sentido e legitimidade para que a função de organizar o espaço do ensino acontecesse.

Para que isso fosse possível Teixeira (1961), afirmou que “onde está o professor realizando a obra completa da educação, saem três grandes especialidades da Administração Escolar: o administrador da escola, o supervisor do ensino e o orientador dos alunos...” (TEIXEIRA, 1961, p.48). Para o autor, a administração escolar também se justifica pela necessidade pessoas qualificadas gerirem processos e funções que atendem às crescentes demandas da educação.

No entanto, pensar a gestão administrativa da escola com a descentralização de tarefas é um caminho que atende ao princípio diretivo que pode fugir à ideia de uma forma democrática de gerir as atividades, pois isso pode acarretar a execução isolada das ações impedindo a integração das pessoas e das demandas que podem melhorar a administração escolar quando compartilhada com os membros da unidade.

Um exemplo disso pode ocorrer com a execução das tarefas de um secretário escolar, caso suas demandas sejam executadas sem a disseminação de informações equipe pedagógica, docentes e família podem ficar sem comunicação. Numa situação de faltas constantes de um aluno o grupo de profissionais da escola deve se articular para buscar uma solução e encaminhar as demandas possíveis de atendimento e retorno do aluno à escola.

Assim, é importante considerar a administração escolar como uma unidade participativa que precisa de processos e ações articuladas onde todos troquem informações, desde o inspetor ao pedagogo, que articula as demandas pedagógicas que perpassam todos os seguimentos da instituição.

Estudos de Maia, Ribeiro e Machado (2003) revelam a necessidade de uma administração que busque suprir e organizar pelo alto as escolas e o

trabalho docente. Isso significa que a expansão das oportunidades educativas e “abertura” dos processos, padrão que só poderia ser atingido mediante a descentralização política, tendo por corolário a autonomia começam a ganhar ares da gestão entendida como democrática.

Começa então, em fins da década de 80 e início da de 90, a se instaurar no ambiente da escola uma nova autonomia que permeia envolve todos no sistema da gestão escolar, incluindo desde aluno ao professor ao diretor do estabelecimento em ações compartilhadas e participativas. Tal processo, de acordo com Carvalho (2009), se deu devido ao rápido desenvolvimento tecnológico e as ações de globalização impactante na economia e nos novos padrões de competitividade.

2.4 Gestão Escolar

A palavra ‘gestão’ tem origem latina (*gestio-ônus*) e significa ato de gerir, gerência, administração. A compreensão de seu significado contextualiza as formas com que vêm sendo empregada no ambiente escolar. Ferreira (1999) esclarece que:

Gestão é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização. É um termo que, historicamente, vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração que ‘instala’ no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Embora existam, na literatura, algumas discordâncias quanto à aplicação do conceito de gestão à educação, hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela ‘direção’ e pela garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola. (FERREIRA, 1999, p.985)

A discussão sobre gestão educacional é uma constante no espaço das relações escolares e está intrinsecamente ligada ao aspecto administrativo de toda a composição do núcleo escolar. Dessa forma, é válido entender as origens e processos formativos do conceito de gestão que se formou envoltos à ideia gerencial. De acordo com estudos de Araújo (2009).

As propostas de administração foram surgindo através dos tempos, a partir da formação de organizações sociais, como: família, tribo, igreja, exército e Estado, bem como mediante desenvolvimento da

sociedade humana. Remonta à antiguidade as ideias de como gerenciar os empreendimentos. Entretanto, com a evolução do processo produtivo e, principalmente, com a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra nos séculos XVIII e XIX, transformou-se o processo produtivo de artesanal e familiar em industrial, com o surgimento de indústrias e, em decorrência, deu-se início ao estudo formal da administração. Surge, então, a conhecida teoria administrativa do século XX, respaldada no desenvolvimento das escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. (ARAUJO, 2009, p.15)

No Brasil, na década de 90, a escola técnico científica começa a instaurar a ideia da gestão por preceitos administrativos e isso leva à escola um novo caráter diretivo, que trouxe à instituição a hierarquização de cargos e funções e a normatização de forma rígida, com o objetivo de dinamizar o trabalho escolar com mais eficiência.

Ainda segundo Araújo (2009) a organização escolar deve ser entendida como um espaço de interações que se explicam pela concepção sociocrítica:

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um espaço de interações sociais, por isso, político, com intencionalidade, direcionada à participação da comunidade escolar, considerando o contexto sociocultural e político. O processo de tomada de decisões e a forma de gestão ocorrem democraticamente, envolvendo práticas cooperativas na concretização de objetivos comuns da coletividade. O poder, a autoridade e as relações definidas nos cargos e funções existem, porém nas interações e decisões na horizontalidade. (ARAÚJO, 2009, p. 17)

A gestão escolar em sua especificidade se define por objetivos educacionais que se aliam aos interesses da comunidade escolar como um todo, de maneira que ressalte a importância do processo pedagógico, na determinação de metas e planos que agreguem a qualidade à oferta do ensino.

Paro (2008) explica que atender tais interesses comuns, relativos à gestão escolar, implica na ampliação dos direitos e deveres de todos.

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da administração escolar, sua especificidade deriva, dos objetivos que buscam alcançar com a escola; da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar (PARO, 2008, p.151)

A contextualização do surgimento da gestão escolar traz clareza para a competência do administrador, proporcionando maior inferência, diretrizes políticas para intervir na realidade do ambiente escolar.

Sendo a escola um espaço em que se deve cultivar e transmitir valores sociais elevados a fim de contribuir para a formação de seus alunos, a qualidade do processo de execução das ações para ela oferecido tem relações determinantes já preconizadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tais como: a elaboração e execução de sua proposta pedagógica; a administração de seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; o cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes as 800 horas-aula estabelecidas; o cumprimento do plano de trabalho de cada docente; a recuperação dos alunos de menor rendimento; a articulação com as famílias e a comunidade, e a criação de processos de integração da sociedade com a escola; a informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos. (LDB, 1996, Art. 12).

Dessa forma, além do diretor, o espaço requer um corpo de profissionais atuantes e participativos para que tais tarefas sejam executadas com propósito e relevância junto às ações de cunho administrativo e formativo. Assim, professores, alunos, funcionários e gestores compõem um circuito de objetivos e princípios que compartilham a prática educativa no ambiente da escola.

Tem se assim, princípios do coletivo que, segundo Escóssia e Kastrup (2005), o conceito:

(...) tem sido frequentemente utilizado para designar uma dimensão da realidade que se opõe a uma dimensão individual. Desta maneira, o coletivo se confunde com o social, sendo representado através de categorias como Estado, Família, Igreja, Comunidades, Povo, Nação, Massa ou Classe e investigado no que diz respeito à dinâmica de interações individuais ou grupais. (ESCÓSSIA; KASTRUP, 2005, p.16)

Esse modo conceitual de apresentar o conceito do 'coletivo' significa que a escola passa se tornar um lugar de trabalho que une interesses comuns de um grupo de pessoas que prestam os serviços da educação para um grande público.

No caso da escola pública isso representa que a educação vai além da execução das práticas pedagógicas geridas pelos professores no ambiente da sala de aula. Os funcionários, por exemplo, desempenham funções essenciais

para o bom funcionamento das tarefas. Não há como acontecer qualquer atividade dentro da escola, sem que ela deixe de passar por um secretário, inspetor, auxiliares escolares e direção da unidade.

2.5 Quem são os participantes?

O espaço escolar se constitui de membros que se unem no propósito de desempenhar funções favoráveis ao bom funcionamento dos serviços educacionais para o atendimento de cada aluno ao que se presta atendimento. É neste contexto que as relações de ações compartilhadas emergem como uma necessidade de participação de todos.

Assim, os princípios da educação são mediados pela gestão escolar, de maneira a sistematizar as demandas de cada membro da comunidade escolar no sentido de estabelecer as funcionalidades educacionais e administrativas com êxito.

Todos os segmentos (direção, coordenadores, professores, alunos funcionários e comunidade) da escola precisariam compreender melhor o funcionamento da mesma, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificando o diálogo entre professor/aluno, professor/gestor. A participação significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade, ocorrendo assim, a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa. (ARRUDA *et al*, 2006, p.12)

É importante que todos tenham responsabilidade e compromisso com a função desempenhada. Num processo que envolve desde conhecimento da legislação, a discussão e a participação nas modalidades de provimento à implantação e consolidação de mecanismos de participação.

Em uma escola o diretor representa a coordenação das atividades gerais e, nesse sentido, assume um conjunto de responsabilidades a serem compartilhadas com os diferentes segmentos da instituição. A democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores representaram mudanças nos espaços e ensino e interferiram nesta forma de gestão, fazendo com que a organização e a gestão da escola passassem a ser

assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar.

Nesse cenário, questões como “avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, projeto político-pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores, dos funcionários, entre outros”. (DOURADO, 2004, p.45).

Essas mudanças acarretam a necessidade de se pensar o processo de organização e os mecanismos de participação na escola e, ainda, de se estruturar a gestão com a participação de outros membros, além do diretor. Nesse sentido, algumas escolas passam a ter uma equipe gestora, contando com coordenadores, supervisores, vice-diretores, professores etc., que trabalham coletivamente com o diretor, buscando soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas. Mas não é só isso. Muitas escolas têm experimentado o fortalecimento do conselho escolar como espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Ou seja, essas escolas veem o conselho escolar como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares. O processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. Há uma tendência crescente de entender o diretor como líder da comunidade e como gestor público da educação, e não como mero representante ou preposto de um determinado governo. (DOURADO, 2004, p.50)

Segundo o autor cabe a todos funções primordiais para a liderança e organização da escola com a realização das principais tarefas. Neste sentido a escola reverbera e produz formas políticas de se operar frente aos sistemas e componentes da unidade educativa. Sendo os procedimentos, em princípio, mais democráticos na organização e gestão da escola, como é o caso da eleição de diretores que se pautam em princípios da gestão que exige entendimento e compreensão da função de cada um diante do sistema.

2.5.1 Professores

Os professores são responsáveis por todo processo formativo dos estudantes. Por ordem geral, respondem pelas demandas didáticas e pedagógicas que dão significado à permanência dos estudantes no espaço educativo e suas ações também representam o maior percentual.

De acordo com o Artigo 13 da LDB (1996), compete a esse profissional, dentre outros aspectos o dever, cumprimento e realização das seguintes tarefas:

- I) Participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II) Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada;
- III) Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV) Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V) Ministras os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional;
- VI) Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (LDB, 1996, Art. 13)

Os princípios estabelecidos para a função dos professores mostram que sua atuação deve ser específica para os alunos e aberta, com forte aspecto de liderança para as perspectivas de orientações com resultados positivos, buscando sempre fazer a diferença na aprendizagem de todos e contribuindo significativamente para a construção dos documentos norteadores das práticas geridas pela escola e comunidade educativa.

Assim coloca Couto (2007), evidenciando que na tarefa de planejar o processo educativo o professor lida com o indefinido, porque a educação não é um processo cujos resultados podem ser completamente pré-definidos. O planejamento norteia então, o processo que deve ser adequado à realidade educativa, cabendo ao processo a árdua tarefa de lidar com as diferenças sociais, psicológicas, emocionais, existentes por parte do educando.

Numa gestão democrática os professores assumem um papel de compartilhar as responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos segmentos da comunidade escolar. Eles são responsáveis por buscar soluções coletivas para as necessidades de toda a escola, envolvendo desde quem vai realizar a ação quanto quem se beneficiará dela. (SANTANA, GOMES, BARBOSA, 2012, p. 67)

Ainda que voltado às demandas da sala de aula, as práticas dos docentes ultrapassam as barreiras desse espaço no que diz respeito à

consolidação da gestão democrática já que seu papel é essencial para tal função quando se une a instrumentos como Conselho Escola e Projeto Político Pedagógico que envolve a participação do coletivo na administração do processo educacional favorecendo o poder do diálogo, da opinião, da ação coletiva no fiscalizar, sugerir e fazer valer ações que melhorarm o trabalho de todos.

2.5.2 Funcionários

Colaboradores diretos da construção e organização do ambiente escolar e na efetiva gestão de processos educacionais, esses profissionais contribuem de forma significativa para o trabalho da comunidade escolar, considerando as funções que desempenham diante à infraestrutura e sua composição com os diversos segmentos da unidade.

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até à discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar sua contribuição à escola (LÜCK, 2008, p. 22)

Isso significa que todo e qualquer profissional atuante na educação é parte significativa do processo da gestão escolar, tornando-se peça fundamental mediante participação e tomada de decisões nas ações práticas desenvolvidas no ambiente escolar.

Sabe-se que, para que ocorra a gestão democrática na escola pública é necessária à participação das instâncias colegiadas no cotidiano escolar, assim se faz necessário conhecer esses órgãos, suas principais atribuições e proporcionar um debate acerca das contribuições que estas podem realizar para a melhoria da educação.

Nas últimas décadas, em especial a partir do início dos anos 1980, tem-se notado no Brasil uma tendência de democratização da escola pública básica, ou de popularização do ensino. Com essa democratização, tem se buscado encaminhamentos com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários e de facilitar a participação de

todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola, com vistas à realização de suas finalidades.

Veiga (2000) salienta que a análise das instâncias colegiadas da escola deve ter a concepção do projeto político-pedagógico que se alicerça no princípio da construção coletiva. Assim, a concretização e o encaminhamento das ações têm como exigência a compreensão da dimensão coletiva de gestão democrática.

É necessário considerar, portanto, a inter-relação das instâncias colegiadas. Esse é um desafio: o compromisso e a participação ativa dos integrantes da comunidade escolar, mobilizados pela reflexão crítica, de projetarem-se para o futuro. (VEIGA, 2003b, p. 115).

Um exemplo é a execução das tarefas designadas ao inspetor escolar que, enquanto gestor participativo, comenta Alarcão (2001), desenvolvem conhecimento a partir de uma nova forma de estar na profissão, de viver a profissão que são responsáveis pela sustentação de uma escola dinâmica, situada, responsável e humana: liderança, visão, diálogo, pensamento e ação.

O inspetor escolar promove e articula os resultados obtidos na reflexão crítica através da explicitação dos saberes e pelo próprio roteiro que norteia a construção do projeto pedagógico: visão de homem (epistemológico, ontológico, psicológico, filosófico e ensino aprendizagem), abordagem de ensino, concepção teórica, perfil do educador, currículo e todo seu universo (conteúdos conceituais, procedimentais, atitudinais, visão de área, avaliação, pedagogia de projetos, bem como a discussão de cada produção do educando, recursos de comunicação, etc.).

Com a implementação da gestão democrática nas escolas e nos sistemas de ensino, tem-se a participação de todos os segmentos nos processos de planejamento, execução e avaliação da proposta pedagógica, garantindo-se a presença dos funcionários nos conselhos escolares e nos conselhos nacional, estaduais e municipais de educação.

Iniciativas dos Poderes Legislativo e Executivo, como o Projeto de Lei da senadora Fátima Cleide, determina a modificação do artigo 61 da LDB, com a proposta de inclusão dos funcionários de escola no âmbito dos profissionais da educação básica pública, com base na formação em nível técnico ou

tecnológico em área pedagógica ou afim (PLS nº. 00507/03), assegurando os seguintes compromissos:

- Aprofundamento, com as entidades gestoras e sindicais, com os trabalhadores em educação e com a sociedade civil, da política de valorização dos funcionários de escola é uma forma de afirmação de sua identidade profissional e de instituição das novas identidades funcionais.

- Oferecimento, pelos sistemas de ensino, de cursos de habilitação técnica em nível médio, em áreas específicas determinadas pelas novas identidades funcionais.

- Reconhecimento profissional dos funcionários de escola, por intermédio de planos de carreira, dos cargos gerados a partir do estabelecimento das novas identidades.

- Promoção de fóruns nos estados e municípios, garantindo a participação de entidades representantes dos trabalhadores em educação, de dirigentes e gestores, para a elaboração de propostas para a formulação da política nacional.

- Instituição de fórum nacional permanente, com a participação das entidades gestoras e de representantes dos trabalhadores em educação, para a avaliação e consolidação das políticas.

- Acompanhamento e suporte técnico do MEC, nos estados e municípios, nas discussões sobre propostas políticas de valorização do trabalhador em educação.

- Criação, no âmbito do MEC, de uma estrutura administrativa responsável pela coordenação das ações de valorização dos trabalhadores em educação, com o objetivo de planejar, executar e avaliar a implementação das políticas.

Nesse patamar, os funcionários de escola passam a ser considerados também como educadores, assumindo assim um papel ativo na gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, em seu artigo 61 prevê:

I - Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;
III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Nesse sentido, entende-se que qualquer funcionário de escola passa a ter uma ação formativa diante do trabalho desempenhado dentro da escola.

Segundo Monlevade (2003):

[...] o maior tamanho e a maior complexidade das escolas de educação infantil, ensino fundamental e médio resultaram, nos últimos anos, em um crescimento exponencial da presença, além dos professores, de diversos trabalhadores e trabalhadoras nas mais variadas funções fora da docência.

Diante do exposto, a tarefa de ensinar, objetivo maior da escola, não se restringe apenas a questão cognitiva, mas a toda e qualquer aprendizagem que favoreça a formação integral do indivíduo e que não precisa estar relegada apenas aos docentes, mas também da atuação dos demais trabalhadores em educação.

2.5.3 Alunos

Toda e qualquer ação realizada no espaço da escola deve ter como princípio estabelecer a plena formação e o desenvolvimento completo do aluno, a quem se destina o propósito de existência da escola. Cabe então, a todos os envolvidos e, com responsabilidades e prestação de serviços destinados a eles cumprir a finalidade formar com qualidade, assegurando a aprendizagem no contexto das ações educativas.

Assim a formação e a aprendizagem são pontos de partida e de chegada na determinação de todos os planos de ação e avaliação da gestão escolar de qualidade.

O Art. 4º. Da LDB (1996) afirma que é dever do Estado com a educação escolar pública garantir ao aluno:

- Ensino fundamental, obrigatório e gratuito;

- progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio; atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;
- atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;
- oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando; oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;
- padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Assim, os direitos dos estudantes são universais e devem ser seguidos por todos os profissionais que atuam no espaço da escola. Garantir a igualdade de oportunidades deve ser uma ação da gestão possibilitando um ensino democrático e de qualidade, levando em consideração as necessidades manifestadas por cada aluno no espaço educativo.

Na gestão democrática o aluno tem então o papel de protagonista das ações do coletivo que trabalha em prol de sua formação. Ele tem como pressuposto o uso da autonomia e a inclusão de processos que compartilham decisões de interesses comuns.

Essa atuação com protagonismo dá ao aluno, na gestão democrática, o poder de mudar a relação professor-aluno-escola e comunidade. Os interesses seguem do específico ao interesse do coletivo e cabe também ao aluno o papel de partilhar das decisões e demandas que beneficiam a boa gestão da escola, seja no quesito administrativo ou pedagógico.

2.6 Instâncias Colegiadas

Os espaços da participação democrática são representados por lugares onde os interesses dos segmentos escolares são defendidos. Geralmente, a representação se faz por meio de professores, alunos, pais e comunidade que consolidam as instâncias de manifestação da gestão, conhecida como

democrática que abre espaço para a participação de todos no intuito de melhorar a realidade do ambiente escolar.

De acordo com Veiga (1998) é nesta instituição que se compõe as diversas formas de organização das relações sociais:

Na escola acontecem as diversas formas de organização das relações sociais entre os indivíduos, dos diferentes segmentos, ou então como o conjunto de normas e orientações que regem essa organização. (...) Por isso, torna-se relevante às discussões sobre a estrutura organizacional da escola, geralmente composta por conselho escolar e pelos conselhos de classe que condicionam tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelece com a comunidade (VEIGA, 1998, p.113).

São exemplos de instâncias de realização da gestão democrática também as organizações mediadas por colegiados, institucionais ou não, como Associação de Pais, Mestres e Funcionários e Grêmios Estudantis. Esses modelos de administração coletiva dão a oportunidade tornar a gestão da escola uma tomada de decisão democrática, fazendo com que o acompanhamento das ações, avaliações e feedbacks das atividades desempenhadas pela escola sejam validados por um grupo coeso que participa e entende a realidade do espaço.

A participação do colegiado nas decisões da instituição deve, no entanto, estar regulamentada por documentos que reconheçam a legitimidade do coletivo que venha a interferir na realidade escolar. Destaca-se como coletivo, mais ativos nestes espaços, organizações que reúnem pessoas mais próximas e ativas na escola.

2.6.1 Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF)

A associação de pais, mestres e funcionários (APMF) de modo geral, definida por Roble (2008), deve ser expressa por funções participativas para a gestão de recursos e encaminhamentos pedagógicos dentro da unidade, conforme sua composição.

A associação de pais e mestres é composta, basicamente, pela direção, pelos professores, e pelos familiares ou responsáveis pelos alunos. Tem como uma característica comum ser eleita anualmente e permanecer fixa por todo o período letivo. Dessa forma, é possível estabelecer-se uma agenda de compromissos e eventos com maior antecedência. Já o conselho escolar é composto, basicamente, por

professores da própria escola, mas pode contar, também, com membros externos que sejam representantes importantes na comunidade, como um representante de alguma ONG local, etc. são atuações da associação de pais e mestres e do conselho escolar que balizam as ações da direção, propõem novas possibilidades à administração da escola e oferecem apoio aos seus projetos que precisam de uma ampla participação. (ROBLE, 2008, p.61)

2.6.2 O conselho de classe

Despertam maior interesse tanto da academia quanto dos envolvidos em políticas educacionais por apresentar relação imediata com a avaliação escolar e nas tomadas de decisões a respeito do desempenho pedagógico de professores e demais educadores escolares.

O conselho de classe é uma instância contraditória. De um lado, ele se reduz em grande parte, em um mecanismo de reforço das tensões e conflitos, com vistas à manutenção da estrutura vigente, tornando-se peça-chave para o fortalecimento da fragmentação e da burocratização do processo de trabalho pedagógico. Por outro lado, o Conselho de Classe pode ser concebido como uma instância colegiada que, ao buscar a superação da organização prescritiva e burocrática, se preocupa com processos avaliativos capazes de reconfigurar o conhecimento, de rever as relações pedagógicas alternativas e contribuir para alterar a própria organização do trabalho pedagógico. (VEIGA, 2004, p.99)

2.6.3 Conselho de Escola

O Conselho de escola é um instrumento fundamental para a uma boa gestão escolar. Seus participantes: gestores de escola, professores, funcionários, alunos e pais de alunos dão mais abertura a execução dos processos que exigirão tomadas de decisões coletivas por meio do diálogo aberto e preciso.

Surgidas no final da década de 70 as propostas do Conselho de escola tinham caráter consultivo, mas em seguida avançou para as decisões deliberativas que favorecem a realidade efetiva das mudanças e tomada de decisões no ambiente escolar.

Quando uma escola instala o Conselho ela deve também firmar regras que vão gerir esse grupo a fim de que se possa ter diretrizes que legitimem o colegiado.

Na medida em que a instalação do Conselho da escola cabe a ela, escola, é legítimo que professores, alunos, pais, direção e corpo técnico tenham a prerrogativa de elaborar as regras para seu funcionamento e para o acompanhamento e cumprimento das decisões tomadas, obedecida a legislação que configura tal instância deliberativa. Transformar as reuniões do Conselho Escolar no sentido de torná-las efetivamente um espaço democrático de decisões exige, claro, a disposição da direção da escola, assim como de seu corpo técnico e dos professores, de tomar medidas nessa direção. Entre estas está a de tornar mais transparente para todos os participantes, em particular os pais dos alunos, as possibilidades e limites da escola para assumir decisões coletivas (BRASIL, 2013, p.20-21)

É preciso então, estar alerta ao cumprimento das regras que coloquem o Conselho em bom funcionamento e condizente com o interesse de todos. Seguir processos eleitorais para cumprir a escolha dos membros, tornar transparentes direitos e deveres, fazer das reuniões espaços de aprendizagem e fazer com que os eleitos exerçam a vontade do coletivo que representam são instrumentos fundamentais para que o Conselho de Escola exerça uma função democrática com qualidade.

É necessário, ainda, que os membros do Conselho Escolar prestem conta a seus representados das deliberações tomadas, de modo a alimentar uma rede de reflexões sobre as atividades da escola, uma vez que a gestão democrática implica necessariamente a participação do coletivo nas decisões. (BRASIL, 2013, p. 22)

Entende-se assim que a hegemonia na deliberação das demandas é que torna o Conselho de escola numa organização em potencial na gestão democrática. É ele que terá o papel de articular com qualidade o diálogo entre diretor, funcionário, professor, aluno e comunidade e, por essa razão, tem importância relevante nos processos de planejamento e orientação da escola.

2.6.4 Grêmio Estudantil

Instituído pelas Leis 7.398, de 04/11/1985, e 8.069, de 13/07/1990 que dispõem sobre a organização de entidades representativas de estudantes da Educação Básica e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente que o direito de estudantes se organizarem a participarem de entidades estudantis.

O Estado produz peças legais por cujo intermédio regula a instituição e o funcionamento dos Grêmios sob o argumento de preservação de sua autonomia, interferindo nesta. A partir desta Lei, a constituição e

a instalação do Grêmio Estudantil passaram a depender da iniciativa dos alunos, não cabendo, portanto, à direção ou aos professores fazê-lo, como era durante a Ditadura Militar, que instituiu os Centros Cívicos. O papel dos educadores é mais o de estimuladores e interlocutores. (BRASIL, 2013, p.24)

Composto por organização dos estudantes, que buscam, ainda hoje, marcar presença significativa, na participação efetiva e decisiva em tomadas de decisões na escola. Em muitos casos os alunos usam da presença do grêmio para marcar ações em movimentos discentes.

O grêmio estudantil garante representatividade de crianças e adolescente em assuntos que envolvem o cotidiano, estimulando o protagonismo infantil e o aumento da participação nas decisões.

Para Veiga (2000), “a organização estudantil é a instância onde se cultiva gradativamente interesse do aluno, para além da sala de aula. A consciência dos direitos individuais compreende a ideia de que estes se conquistam numa participação social e solidária” (VEIGA, 2000, p. 37).

Na prática algumas instituições de ensino incentivam a participação política dos alunos por meio do Grêmio Estudantil que tem como característica essencial a representatividade como uma associação comum, sem nenhuma ação imposta, prevalecendo o direito de organização do grupo de forma democrática.

A existência e o funcionamento regular do Grêmio estudantil podem contribuir para a “autoformação dos alunos, para a concretização do projeto pedagógico da escola, assim como para o fortalecimento da consolidação da cultura democrática de diálogo e de participação ampla” (BRASIL, 2013).

Por tal caráter tão articulador percebe-se relevante necessidade de que Estado e escola se empenhem na tarefa de melhorar seus processos de adequação de relações e práticas sociais, pedagógicas e administrativas, ampliando espaços para o diálogo com os diversos segmentos da comunidade escolar, principalmente quando se abre espaço para um Grêmio Estudantil.

Isso revela que, tornar a gestão democrática um ato político dos interessados é uma tarefa que amplia a participação dos envolvidos com a escola numa prática de mais compromisso e responsabilidade. Um exemplo é a elaboração do próprio Projeto Político-pedagógico, que pressupõe em si uma ação coletiva, mas, nem sempre é tão coletivo quanto deveria. Geralmente é a

equipe pedagógica a maior responsável por sua elaboração. A participação dos pais limita-se muitas vezes ao preenchimento de questionários sócio-econômicos para composição da realidade da comunidade escolar.

Esse exemplo mostra que, na realidade escolar, as instâncias colegiadas enfrentam grandes desafios para se fazer efetivar o papel do coletivo na tomada de decisões e construção das demandas da escola. De acordo com Abranches (2003) “os indivíduos se inserem nos colegiados, participam de suas ações, mas não sabem definir exatamente o que seria essa prática”. Da mesma maneira, Ciceski e Romão (2004) relembram que é pressuposto da gestão democrática a capacitação de todos os segmentos escolares, pois participação exige aprendizado e é isso que se deve fazer para que a gestão seja plenamente democrática.

3 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Muitos estudos revelam que na atualidade um grande mecanismo de participação da gestão é tornar acessíveis instâncias colegiadas no ambiente escolar. No entanto, muitas vezes o que ocorre é que as unidades não consideram funcionários e órgãos colegiados elementos participativos nas decisões das demandas geridas pelo ambiente escolar.

O ideal é que o gestor busque a acessibilidade por meio da identificação de espaços e estratégias de mobilização que sejam capazes de revelar novas possibilidades de participação democrática a todos, isso lhe trará experiências em seu benefício, uma vez que, poderá ter acesso imediato ao desenvolvimento da capacidade pessoal de cada um.

Além disso, deve-se promover mecanismos de integração e avaliar os coparticipes, com capacidade de fortalecer competências necessárias ao desenvolvimento de ações compartilhadas junto à unidade escolar. Para promover a participação de do órgão colegiado e dos funcionários o gestor, deve ser capaz de reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas na escola e as políticas e programas mediadas pela proposta pedagógica que rege a instituição.

A falta de esclarecimento, o medo, ou o próprio excesso de autoritarismo da gestão impede que o engajamento do grupo nas ações seja direcionado de maneira coletiva, impedindo que as instâncias atuem como mecanismos de participação democráticos.

Assim, a participação dos grupos colegiados são temas que devem estar em constante debate na comunidade escolar no sentido de contribuir para a realização da gestão democrática no ambiente. De acordo com Bordenave (1994), os mecanismos que a envolvem a participação do colegiado "... estão a favor da gestão tanto no que se refere aos setores progressistas que desejam uma democracia mais autêntica, como os setores tradicionalmente não muito favoráveis aos avanços das forças populares" (BORDENAVE, 1994, p.12).

Isso significa que a participação da população constitui-se como elemento decisivo para o fortalecimento das instituições políticas e das organizações sociais, uma vez que favorece a competência cívica e a eficácia

política, conceitos que se referem à capacidade do indivíduo de influenciar o processo decisório.

Para Lück (2010) essa importância se justifica mediante a necessidade de democratizar a gestão da escola, que é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais.

A escola se destaca num cenário de transformação para que os mecanismos de participação possam se concretizar. A educação pode ser considerada uma engrenagem da sociedade globalizada a participação das instâncias colegiadas podem se revelar como formas estratégicas para o desenvolvimento já que a participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.

3.1 Planejamento

A ação de imaginar, pensar e elaborar qualquer coisa é um sinônimo da ideia de planejamento que acompanha a humanidade ao longo da história. Pensar ações e práticas leva o homem a pensar o que fazer numa organização de tempo expressa pelo presente, passado e futuro. É uma forma de usar a imaginação e racionalidade de forma simultânea, numa programação de atitudes.

Planejar é uma ação diária que obriga o homem a prever, imaginar e tomar decisões, mais assertivas, visando atender aos objetivos propostos. No âmbito educacional, o planejamento recebe várias significações que pretendem sistematizar as ações organizadas por toda comunidade escolar. Segundo Martinez e Lahore (1977) esclarecem que:

Por planejamento um processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis a fim de alcançar objetivos concretos em prazos determinados e em etapas definidas a partir do conhecimento e

avaliação científica da situação original. (MARTINEZ; LAHORE, 1977, p.11)

Tal conceito, no entanto, pode se estender as mais variadas formas de planejar, tanto no espaço educacional, quanto administrativo, econômico, social e, até mesmo, cultural. De acordo com Menegola e Sant'Anna (2001) "Planejar o processo educativo é planejar o indefinido, porque educação não é o processo, cujos resultados podem ser totalmente pré-definidos como produtos mecânicos e impensáveis".

Isso significa que o planejamento de ações educativas deve colocar a todos os envolvidos com o processo de organização do espaço da aprendizagem no papel de formador, participante, mediador de opiniões e acima de tudo transformadores do espaço.

Então, entende-se que o planejamento educacional possibilita uma organização metodológica do conteúdo a ser desenvolvido pelos professores em sala de aula bem como as ações de organização do controle de entrada e saída de alunos, organizações dos intervalos de aulas, preparação e distribuição de alimentos, controle da vida acadêmica dos alunos, gerenciamento de verbas e recursos e, etc.

Esse tipo de organização, por planejamento e envolvimento de todos, permite o crescimento do espaço escolar, fazendo da gestão democrática uma articuladora de boas práticas na concepção de escola de qualidade.

3.2 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico é um documento que traz as reflexões do coletivo sobre o espaço escolar e tem como objetivo refletir sobre a intencionalidade educativa.

O projeto político-pedagógico da escola traduz a proposta educativa construída pela comunidade escolar no exercício de sua autonomia, com base no diagnóstico da realidade resultante da análise dos problemas e das possibilidades. (...) Assim, **a participação dos professores, dos funcionários, da família, dos estudantes pode traduzir as demandas, interesses e necessidades da comunidade escolar.** Este projeto exige um processo contínuo de avaliação que permita corrigir os rumos e incentivar práticas educativas transformadoras da realidade. Diferentemente da ideia de texto

burocrático, como muitas vezes ocorre nas escolas, o Projeto Político-Pedagógico é a identidade da escola e instrumentaliza as práticas de gestão democrática. Quando a escola não discute o seu Projeto Político-Pedagógico ou o faz apenas de uma forma burocrática, os professores desenvolvem trabalhos isolados que, em geral, têm baixa eficiência. (grifo nosso) (BRASIL, 2011)

Atuante como diretriz das práticas que determinam as demandas da escola o Projeto Político Pedagógico vai articular os encaminhamentos entre todos os membros da unidade, por isso, disseminar sua existência, objetivos e formas de elaboração é uma das formas mais democráticas de atuar um gestor.

O PPP pode ser definido como um amplo contrato social “(de natureza pedagógica, jurídica, social, cultural e política) em que são reafirmados os compromissos que recriam interações entre docentes (ensino) e estudantes (aprendizagem)” (BRASIL, 2014). É um documento que define os processos pedagógicos bem como as demandas necessárias ao bom funcionamento da escola.

A construção desse documento, articulada pelo poder dos segmentos da comunidade escolar é uma forma de viabilizar que estudantes, professores, funcionários e família se munam de forças para exercer a democracia participativa.

De acordo com Veiga (1998):

PPP apresenta na sua estrutura três marcos distintos, denominados de ato situacional (diagnóstico a partir das características específicas da escola, da comunidade e da sociedade na qual está inserida); ato conceitual (manifesta a realidade desejada) e o ato operacional (apresenta as ações e a organização necessária para reduzir a distância entre o ato situacional e o conceitual). (VEIGA, 1998, 75)

O Projeto Político Pedagógico funciona como um instrumento que abre caminho à participação de uma gestão democrática quando se propõe a trazer o coletivo para sua construção e execução. É importante lembrar que o ideal para a gestão democrática é colocar o documento em mãos de todos para que não seja submetido ao esquecimento ou falta de informação.

Numa situação de falta de autonomia ou critérios da participação estabelecidos para a gestão o PPP fica longe de atingir os objetivos de fazer valer o direito de todos, uma vez que muitos o desconhecem e muitas vezes nunca participam das discussões que o envolvem.

É então, essencial que tal documento esteja presente no planejamento de todas as demandas que envolvem os interesses do coletivo da comunidade escolar para que a prática da democracia se fundamente numa ação de administração de qualidade.

3.3 Participação dos profissionais e comunidade escolar

Nas instâncias escolares os funcionários são envolvidos nas funções que se determinam pelos objetivos de funcionamento da unidade, bem como executam interferência na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho. De acordo com Lück (2008) papel é o que assegura o atendimento às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização se destinam.

Segundo Libâneo (2004), “na concepção democrático-participativa, os profissionais que trabalham na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão”. Para melhor compreender a execução dessa relação do profissional com o ambiente escolar, Cunha e Costa (2011) apresentam alguns tópicos que indicam conhecimentos e práticas que podem auxiliar os funcionários a participar ativamente dos processos e práticas da organização e da gestão da escola:

a) Interação e comunicação - De acordo com Libâneo (2004) esses recursos se representam por um conjunto de habilidades, como: bom relacionamento com colegas, disposição colaborativa, expressão e argumentação com propriedade, com destaque à capacidade de ouvir, partilhar interesses e motivações.

b) Habilidades de liderança - Para Cunha e Costa (2011) em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização dos objetivos; é fundamental que essas pessoas consigam extrair da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades.

c) Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares - Muitas escolas ainda valem-se de formas de gestão centralizadoras, burocráticas e inibidoras da participação. Para mudar essa situação é preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como são instituídas novas práticas. Assim, a melhor maneira de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas.

d) Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar - A solução de problemas como as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como o levantamento de dados e informações sobre a situação analisada, a identificação dos problemas e das possíveis causas, a busca de soluções possíveis, a definição de atividades a serem postas em prática, a avaliação da eficácia das medidas tomadas.

e) Instrumentos de avaliação do sistema escolar - Todas as pessoas que trabalham na escola e que participam dos processos de gestão e tomada de decisões precisam dominar conhecimentos, instrumentos e práticas de avaliação que são determinantes para o funcionamento da unidade educativa.

O quadro abaixo foi elaborado como forma de dar visibilidade à participação do funcionário:

Quadro I – Participação no espaço da escola

Colegiado	Função	Possibilidades de apoio ao funcionário	Possibilidades de trabalho (Jurídica, financeira e pedagógica)
Conselho Escolar (Diretor, vice, equipe pedagógica, professores, alunos, pais e funcionários)	O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar.	Contribui decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar onde a comunidade se identifica no enfrentamento, não só nos desafios imediatos, mas, dos graves problemas sociais vividos na realidade escolar.	Acompanhar e avaliar jurídica e pedagogicamente o desempenho da Direção e da Unidade Educativa face às diretrizes, prioridades e metas estabelecidas no seu Plano Anual, redirecionando as ações quando necessário.
Conselho de Classe (Diretor ou vice, equipe pedagógica, professores da turma)	É um órgão colegiado, presente na organização da escola, em que os vários professores das diversas disciplinas, juntam-se a equipe pedagógica, ou mesmo	Diante de suas atribuições, deverá conduzir a uma modificação das relações, possibilitando uma gestão democrática e se, enquanto instância	É um espaço de avaliação permanente e coletiva, contribuindo para um novo olhar do desempenho do professor e do aluno.

	os supervisores e orientadores educacionais para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas, séries a cada bimestre.	colegiada se preocupa com processos avaliativos capazes de reconfigurar o conhecimento, de rever as relações pedagógicas alternativas e contribuir para alterar a própria organização do trabalho pedagógico presente no Projeto Político-Pedagógico da escola.	
Associação de Pais, Mestres e Funcionários.	Tem a finalidade de trabalhar pela escola tanto no aspecto administrativo como pedagógico.	Por meio da APMF - a comunidade tem espaço aberto para participar da vida escolar, discutindo os problemas, propondo soluções e assumindo tarefas e tornando-se responsável, para entender, valorizar e motivar a família a colaborar com a escola.	A Associação de Pais Mestres e Funcionários da Escola de Educação Básica busca, através de suas atividades recreativas, sociais e culturais, envolver sua comunidade escolar, formada pelos pais/responsáveis dos estudantes, por professores, funcionários e pela comunidade em geral, para exercer seu papel colaborador e dinamizador em todas as instâncias educacionais.
Grêmios Estudantis	Instância colegiada e deliberativa, a partir da qual os estudantes se organizam de modo mais sistemático, considerando os fundamentos históricos e políticos da constituição do movimento estudantil e sua participação no processo de redemocratização do Brasil.	Representa os estudantes junto ao corpo docente da escola. Ele cria diversos projetos de cunho pedagógico, esportivo e social visando a formação humana dos educandos.	Propicia, aos alunos, ricas e proveitosas experiências que muito contribuirão para seu desenvolvimento pessoal e para sua formação, tendo em vista o exercício crítico, consciente, responsável, de ações nos diferentes campos: cultural, político e social - indispensáveis às sociedades pluralistas e democráticas.

As instâncias colegiadas mostram o quanto é essencial o trabalho cooperativo que se estabelece entre a gestão e os funcionários de uma escola. Essa relação é importante para que as ações sejam desenvolvidas com sucesso.

4 ASPECTOS RELEVANTES PARA A PARTICIPAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

No decorrer da última década o debate educacional recebeu forte estímulo mediante a realização de estudos que se voltaram à compreensão da gestão democrática e participativa como uma iniciativa de garantir aos espaços de aprendizagem melhor qualidade de ensino e ações mais equânimes com relação à participação do colegiado em decisões e sistemas de gestão das unidades.

Nas escolas, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro membro da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

De acordo com Lima (2003) existem tipos diferentes de participação, baseado nos seguintes critérios:

- Democraticidade – Direta ou Indireta (distingue da existência ou não de mediação entre representantes e representados).
- Regulamentação – Formal, Não Formal e Informal (distingue com base no grau de formalização e estruturação das regras que regulam essa participação)
- Envolvimento – Ativa, Reservada, Passiva (distingue com base nas atitudes e o empenho expressos pelos participantes).
- Orientação – Convergente e Divergente (distingue com base na consonância ou discordância em relação aos objetivos formais-legais).

Compreendendo que a participação como uma necessidade humana identifica-se na escola, o envolvimento das pessoas como condição para a aprendizagem significativa e veículo para a gestão democrática.

No colegiado, a participação é o motivo para que a escola se renove e abra espaço para novas formas de gestão jurídica, financeira e pedagógica pautadas nas instâncias que se unem para o bem comum.

Neste sentido, participar de uma gestão democrática significa acreditar que todos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Dessa forma, com

a ampliação do número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Sendo assim a participação democrática de um grupo de profissionais ou uma organização da comunidade implica no conceito de ação cidadã sob um espaço de uso coletivo, que é a escola. Cabe, com esse conceito, entender o significado da palavra Cidadania, que tem origem latina civitas, fazendo menção a ideia de cidade. De acordo com Dallari (1998), o termo utilizado cidadania:

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do próprio grupo social. (DALLARI, 1998, p.14)

Feitas as reflexões pertinentes sobre o conceito de cidadania e dos desafios à implementação da gestão democrática, é importante relacionar consciência e igualdade de direitos, no intuito de promover o exercício de direitos e deveres, como formas de buscar a inserção da cidadania entre a sociedade atual.

Para Benevides (1998), a relação entre cidadania e democracia é a ação propulsora para as mais variadas formas de gestão de sucesso. Ainda segundo essa premissa a contextualização dos dois conceitos:

(...) se explicita no fato de que ambas são processos. Os cidadãos, numa democracia, não são apenas titulares de direitos estabelecidos, existindo, em aberto, a possibilidade de expansão, de criação de novos direitos, de novos espaços, de novos mecanismos. O processo não se dá num vazio; a cidadania exige instituições, mediações e comportamentos próprios, constituindo-se na criação de espaços sociais de luta e na definição de instituições permanentes para a expressão política. (BENEVIDES apud VEIGA, 1998, p.54).

Isso significa que o real sentido de cidadania está voltado ao fato de cada pessoa se tornar consciente de seus deveres para com a construção de uma sociedade igualitária por caminhos de direitos que expressam um processo de formação ideológica de uma sociedade em plena construção.

Neste cenário, a escola assume como papel principal a construção de conceitos que aliam democracia e cidadania como prática diária, promovendo a convivência, na vida social e pública. Isso qualifica a escola como um espaço privilegiado de construção de relacionamentos e de convivência entre indivíduos de diferentes grupos.

Saviani (1994) ressalta que assim, se estabelece um paradigma com educação e democracia, entendida pela:

A relação entre educação e democracia que se caracteriza numa dependência e influência recíprocas. A democracia depende da educação para seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana. (SAVIANI, 1994)

No entanto, mesmo estudos relevantes apresentarem a necessidade e importância de se instaurar o conceito de cidadania, gestão e escola, vale uma reflexão mais acirrada em torno da eficácia da gestão, tida como democrática no espaço escolar, aquele que deveria reunir o maior número de práticas democráticas possíveis para o bem funcionar da vida coletiva e cidadã.

Num contraponto dessa realidade, os espaços de participação do colegiado, que deveria agir na escola, de forma democrática, representando o real conceito de cidadania, estão tornando-se insuficientes ao propósito de atingir objetivos quanto aos conceitos de ações críticas, autônomas e compartilhadas dos funcionários e dos grupos organizados pela comunidade em geral.

Para Martins (1997):

A escola é o lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, aonde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres. (MARTINS, 1997, p. 42)

A abordagem sobre a gestão participativa, seus benefícios e implicações, o gestor da educação mostram caminhos que colaboram para o desenvolvimento da liderança participativa, com propostas para a resolução de problemas.

Já a Não-participação é destacada por Martins (1997) da seguinte maneira:

- Imposta ou Forçada – Decorre de orientações externas ou internas à organização.
- Induzida – Relacionada aos processos e às dinâmicas institucionais que inviabilizaria a efetiva participação
- Voluntária – Decorre de escolhas individuais ou de estratégias de grupos, sem que houvesse elementos de imposição ou indução dessa não-participação.

Tal itinerário revela a necessidade de que os espaços educacionais, revejam suas práticas de participação, uma vez que, as relações estão individualizadas e centradas numa gestão que nem sempre compartilha e da vez e voz aos funcionários e órgãos do colegiados nas demandas geridas no ambiente da escola.

4.1 Avaliação Institucional

A avaliação institucional permite verificar os pontos a serem aprimorados, caminhos a serem traçados para um melhor resultado no processo educativo, os quais só fazem sentido quando colocados em prática. Todas as informações devem ser trabalhadas em seus diferentes aspectos pela equipe. A avaliação institucional é essencial para firmar as propostas do Projeto Político-Pedagógico, pois:

Muito mais que olhar distante, a avaliação institucional requer a postura dinâmica de conhecer, produzir e cimentar as relações, de construir a articulação e a integração dos diversos níveis, áreas e dimensões institucionais. Ela adensa os processos comunicativos e as relações de trabalho, reforça, articula e intervém. (BALZAN; SOBRINHO 2000, p. 64)

A avaliação institucional fornece subsídios e indicadores para o estabelecimento de objetivos e metas no processo de melhoria da educação, o que por sua vez, exige a participação da equipe, tendo o diálogo como um fator de maior interação entre os membros da escola para facilitar e harmonizar as relações sociais de trabalho.

Levando em conta essas considerações, é fundamental ressaltar a importância de escutar e interpretar os atores que estiverem envolvidos no processo de avaliação institucional, pois eles permitirão explicitar aquilo que por vezes está oculto, fazendo emergir o qualitativo, além de compreender com olhar interno e externo de maneira a se concretizar de fato, a meta – avaliação e atingindo, se possível, a sua plenitude. (LOBO, 2006, p. 29)

Avaliar consiste em saber e conhecer o processo de desenvolvimento, seja a avaliação em sala, seja dos professores e da instituição. Qualquer tipo de avaliação consiste em examinar, averiguando onde criar aprimoramento, onde deixar de lado certas coisas e criar visão de novos aspectos.

(...) A avaliação institucional não é um instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção; não é um mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir. A avaliação há que reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição, mas também construir as articulações, integrar as ações em malhas mais amplas de sentido, relacionar as estruturas internas aos sistemas alargados das comunidades acadêmicas e da sociedade. (BALZAN & SOBRINHO, 2000, p. 61)

Nessa perspectiva avaliar tem que ser constante, tornando-se assim um processo diário, no qual os julgamentos e resultados devem ser construídos com observações que visem o desenvolvimento qualitativo. Isso significa que dados e relatórios devem ser consideráveis, mas os sujeitos do processo são importantes na observação e no desenvolvimento.

As instituições são diferentes umas das outras, cada qual com seu modo de vista, suas metas, seus projetos e compromissos. Mas os gestores educacionais, independente da instituição, devem manter sempre a meta de avaliar, melhorar e construir, buscando assim aquilo que é de melhor para a instituição.

Dessa forma, a avaliação implica no pensar em resultados que possam privilegiar o corpo alunos, professores, funcionários, comunidade e outros possíveis parceiros que se envolvem com a instituição, como estratégia de encontrar caminhos para edificar a educação de qualidade.

Quando se decide avaliar, o resultado não se apresenta de imediato, é necessário ter persistência e coragem para ir em frente. Portanto, a avaliação é

a saída do comodismo, pois permite por meio do diagnóstico, a elaboração de propostas de ações, do estabelecimento de metas e melhorias, do resultado a ser obtido, ancorados num planejamento participativo e numa gestão democrática, conduzida por gestores que sabem liderar.

4.2 Educação com a participação de todos

Nem sempre os funcionários participam das decisões da escola, mas seu papel de articular das ações no espaço da escola são essenciais para transmitir a consciência de que a formação de uma equipe coesa e atuante promove vivências diferentes e contribuem para a elaboração de uma escola mais equânime e igualitária.

Assim, uma gestão democrática implica em ações simples, como a acolhida de sugestões para as pessoas envolvidas diretamente com as questões de ordem institucional e pedagógica são atitudes fundamentais para que o bom funcionamento da escola aconteça.

Quando se trabalha em uma equipe que tem como foco os resultados de aprendizagem, é importante fazer com que cada grupo e indivíduo se sinta responsável pelos resultados do trabalho e pelo alcance das metas estabelecidas. Primeiro, é preciso ter os objetivos bem definidos pelo coletivo da escola para ter certeza de que os interesses sociais e educacionais sejam compatíveis com os pessoais.

Com a certeza de que todos estão cientes dos rumos a seguir, as equipes podem ter autonomia para decidir a melhor forma de atuar. As merendeiras se organizam para dividir as tarefas do refeitório e da cozinha. Já os faxineiros decidem como setORIZAR os vários espaços da escola para que cada um cuide de uma parte e as instalações estejam sempre prontas para receber alunos e professores.

O tempo também pode ser administrado por eles de acordo com as tarefas a cumprir. Como gestor, é seu papel criar um espaço de diálogo permanente - em que as dificuldades sejam apontadas conforme elas aparecem e possam ser discutidas abertamente. Lembre-se de que, como o foco está nos resultados, os processos podem ser debatidos e mudados de

acordo com a necessidade e, para isso, nada melhor do que a experiência de quem está com a mão na massa.

4.3 Profuncionário: valorização dos profissionais da escola

Atualmente, na maioria das escolas públicas brasileiras, vive-se um momento de ressignificação do espaço escolar, para além das paredes da sala de aula e da transmissão de conteúdos, tornando a escola um lugar sintonizado com os direitos sociais, contextualizado ao meio e ao tempo presente, nos quais sujeitos constroem, com autonomia e em cooperação, seus conhecimentos e sua própria história.

Com a ressignificação dos espaços da escola os funcionários ganham um novo papel para a articulação das relações das demandas no ambiente. De acordo com o artigo 1.º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96, a educação tem uma nova concepção que se volta à formação global do indivíduo, vinculada ao mundo do trabalho e à prática social, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática.

É neste espaço de sincronia de direitos, autonomia, cooperação e de construção de conhecimentos que os funcionários de escola passaram a compor um novo programa de formação e valorização profissional. Intitulada Profuncionário, a formação busca criar uma nova identidade de modo a tomar o saber fazer advindo das vivências e experiências escolares, mediadas por conhecimentos teóricos, conceitos e paradigmas e interpretações culturais e científicos, levando o funcionário a conhecer outras possibilidades de fazer o que está acostumado a fazer: transformando o saber fazer da vivência e prática educativa, para a construção de outras relações sociais mais humanizadas.

O Profuncionário teve início em 2005, como piloto, em 05 (cinco) estados: Pernambuco, Paraná, Piauí, Tocantins e Mato Grosso do Sul. Em 2006, houve uma expansão na realização do curso, onde mais estados aderiam: Goiás, Mato Grosso, Maranhão, Alagoas, Rondônia, Ceará, Acre, Rio Grande do Norte, Bahia, São Paulo e Santa Catarina.

A finalidade do programa é capacitar os funcionários para desempenhar melhor a sua função e também a possibilidade de conseguir titularidade para melhorar o seu salário. A qualificação através do Profuncionário proporciona

melhor qualidade no ensino e aprendizagem das escolas, capacitando e estabelecendo novos princípios e métodos de organização e práticas nas escolas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo reuniu informações sobre a participação dos órgãos colegiados nas práticas da escola, destacando que o constante diálogo e o compromisso coletivo com a qualidade da escola pública, permite rediscutir os caminhos, analisar as experiências vividas, os desafios, os avanços e criar novas possibilidades para melhoria da participação de todos na gestão democrática da escola.

Mesmo com a inclusão de práticas mais participativas para funcionários e organizações de coletivos é possível perceber que existem diferenças que limitam a promoção e o reconhecimento igualitário para as práticas desenvolvidas pelos profissionais no ambiente da escola. Esses fatores expressam que há uma discriminação velada, mas que podem ser facilmente identificadas aos notarmos os gestores autoritários, centralizadores e até mesmo formas diferenciadas de tratamento no ambiente de trabalho escolar.

Destaca-se também as reflexões sobre a não participação, muito comum na dinâmica das escolas, mas com possibilidade de compreendê-la sob novos prismas como o colocado por Martins (1997).

Essa é uma realidade brasileira que exige ações para o enfrentamento do real conceito de cidadania e democracia para a promoção da equidade na educação bem como na formulação de políticas que levem em consideração as muitas falhas que atingem a gestão de uma escola.

No espaço educacional o colegiado passa por situações de desigualdade ainda mais atenuantes e o estudo mostrou que ainda no século XXI, depois de uma batalha pelos direitos de liberdade oportunizados após a construção da lei de Diretrizes e Base da Educação a diferença ainda ocupa espaço no palco da “hierárquica administração escolar”.

Com o estudo encontramos o conceito de gestão com poucas oportunidades de exercício prático e são inúmeros os fatores que desnudam os dados de um sistema que não reconhece, a participação do coletivo como uma ação transformadora da realidade educacional.

O levantamento permitiu a identificação, por meio de dados e publicações, da importância da participação de todos na construção de uma

escola verdadeiramente democrática, mostrando que é necessária à busca pela equidade no ensino bem como políticas públicas adequadas à inserção igualitária de todos os profissionais nas tomadas de decisões da escola.

Dessa forma, compreende-se que a busca gestão democrática ainda se dá por fatores que expressam a divisão da sociedade em favorecidos e menos favorecidos, quem manda, quem obedece.

Incluir de forma justa a participação do coletivo nos rumos da implica modificar costumes, valores e sistemas de gestão que separam os profissionais.

No entanto, ainda que a realidade apresente-se de forma dura e austera é inegável a participação expressiva de ações articuladas pela gestão democrática no fazer o melhor pelo trabalho que realiza na educação brasileira.

Assim com o exercício da democracia percebe-se que numa análise da descrença e do ceticismo como elementos indutores da não participação aliados às dificuldades de formação adequada identifica-se a necessidade de uma leitura ideológica das políticas educacionais e a possibilidade de execução de um trabalho mais articulado ao processo educacional pretendido na escola.

Entende-se que a avaliação institucional é um dos instrumentos valiosos de conscientização e também pode atuar como mecanismo de investigação do espaço com a possibilidade de trazer novos mecanismos para que a gestão seja realmente democrática e se torne eficaz ao promover no ambiente escolar a participação do coletivo e de seus funcionários.

A compreensão que a educação é um bem de todos, mas é também elaborada no coletivo, por essa razão, cada pessoa que perpassa o ambiente educativo é corresponsável pelo desenvolvimento de ações que qualifiquem o ensino em sua natureza de promoção à cidadania com vistas a uma sociedade transformadora.

O processo de formação inicial e continuada é um dos recursos mais adequados para a efetivação da participação democrática nas escolas. A participação é um processo de crença e de reivindicação que precisa ser aprendido. Por isso destacou-se nesse trabalho do Profuncionário como um movimento formativo de funcionários no país, que fez e continuará fazendo a diferença por dar a possibilidade de investir no profissional que atua no espaço escolar com a perspectiva de melhorar as estratégias e encaminhamentos da

nova escola na sociedade contemporânea. Isso significa que fundamental fazer com que todos se apropriem de conceitos, ideias e ações inovadoras para uma educação de qualidade.

Conclui-se o estudo, destacando que é de suma importância o conhecimento dos direitos e deveres de cada um no ambiente educativo, ressaltando sempre que o trabalho coletivo é o que torna uma gestão democrática e que, portanto, gestor e seus auxiliares (pedagógicos e administrativos) devem se munir de estratégias que consideram a finalidade do ensino como um bem comum e que o sucesso de uma escola é a integração de um trabalho que resulte em benefício de todos os envolvidos: alunos, professores, funcionários e comunidade.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar**: Espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ALARCÃO, I. (Org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ARAÚJO, M. C. M. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009

ARRUDA, A. BORBA A.; VITOR, A. M. do S.; WANDERLEY, V. C. **O Papel do Professor (a) na Consolidação da Gestão Democrática na Rede Municipal do Recife**. Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

ASSUNÇÃO, M. A. **Proposição de Modelos de Gestão nas Relações das Empresas com o Ambient**. 1985.

BALZAN, N. C.; SOBRINHO, J. D. (Orgs.). **Avaliação Institucional**: teorias e experiências. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96. Brasília:1996.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília : 1996.

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. **Formação de professores do Ensino Médio, etapa I** - caderno V: organização e gestão democrática da escola / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [autores : Celso João Ferretti, Ronaldo Lima Araújo, Domingos Leite Lima Filho]. – Curitiba : UFPR/Setor de Educação, 2013.

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. **Formação de professores do ensino médio, Etapa II - Caderno I**: Organização do Trabalho Pedagógico no Ensino Médio / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [autores : Erisevelton Silva Lima... et al.]. – Curitiba : UFPR/Setor de Educação, 2014.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

CARVALHO, E. J. G. **Autonomia da gestão escolar: privatização e democratização: duas faces de uma mesma moeda**. Maringá: Eduem, 2011.

CICESKI, A. A.; ROMÃO, J. E. **Conselhos de escola**: coletivos instituintes da escola cidadã. In GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

COUTO, A. **Resenha crítica do texto**: O planejamento educacional numa perspectiva humana. 20 de setembro de 2007. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/o-planejamento-educacional-numa-perspectiva-humana/2320/>. Acesso em 27 de outubro de 2015.

CUNHA, J. A. ; COSTA, C. **A Gestão Democrática Escolar**. Eumed: São Paulo, 2011.

DALLARI, D. A. **Direitos Humanos e Cidadania**. São Paulo: Moderna, 1998.

DOURADO, L. F. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. 2004.

ESCÓSSIA, L.; KASTRUP, V. **O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade**. *Psicologia em estudo*, 10(2), 295-304, 2005.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio C. **A Escola como Organização Educativa**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOBO, C. E. Z. **Avaliação Institucional**: Um estudo comparativo entre duas universidades. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

MAIA, G. Z. A.; RIBEIRO, D.S.; MACHADO, L. M. **A Evolução do Conhecimento em Administração da Educação no Brasil**: suas raízes e processos de constituição teórica. 26 Reunião Anual da ANPED. Poços de Caldas-MG, 2003.

MARTINEZ, M. J.; LAHORE, C. **O Planejamento escolar**. São Paulo: Saraiva, 1977.

MARTINS, R. B. **Escola cidadã do Paraná**: análise de seus avanços e retrocessos. Campinas: Unicamp, 1997.

MENEGOLLA e SANT'ANA, M. e I. M. **Porque Planejar? Como Planejar?** Currículo e Área-Aula. 11. Ed. Vozes. Petrópolis, 2001.

MONLEVADE, J. **Referencial para a valorização dos trabalhadores em educação não-docentes**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE VALORIZAÇÃO DE TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO. Brasília: MEC, 2004. Para saber mais sobre o assunto: MONLEVADE, João. Funcionários das escolas públicas: educadores profissionais ou servidores descartáveis? Ceilândia: Idea Editora, 2003.

MOTTA, F. P. **Organização & Poder**: Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Atlas, 1986.

PARO, V. H. **Situações e perspectivas da administração da educação brasileira**: Uma contribuição. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília: Anpae, 1983.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 15. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

ROBLE, O. **Escola e Sociedade**. Curitiba: IESDE, 2008.

SANTANA, S. da S., GOMES, R. da S., BARBOSA, J. S.. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. Cadernos da Pedagogia. São Carlos, 2012.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

SOUZA, A. R. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder**. Curitiba: Revista Brasileira de Educação. Volume17, 2012.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** IN: Isto Simpósio Brasileiro de Administração escolar. Relatório. Cadeira de Administração escolar e Educação Comparada. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1961.

VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de (orgs). **As instâncias colegiadas da escola**. In: VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. Escola: Espaço do projeto político pedagógico. 2. ed. Campinas: Papirus, 2000.